

## Gute Geschäfte mit schlechtem Gewissen? Ökonomische, politische und ethische Aspekte der Tätigkeit deutscher Unternehmungen in der VR China

Berg, Nicola; Holtbrügge, Dirk

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Berg, N., & Holtbrügge, D. (2002). Gute Geschäfte mit schlechtem Gewissen? Ökonomische, politische und ethische Aspekte der Tätigkeit deutscher Unternehmungen in der VR China. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 3(1), 35-57. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-347586>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

# **Gute Geschäfte mit schlechtem Gewissen? Ökonomische, politische und ethische Aspekte der Tätigkeit deutscher Unternehmungen in der VR China**

**NICOLA BERG UND DIRK HOLTBRÜGGE**

*In this paper the impact of economic, political and ethical influences on foreign direct investment in China are examined. An empirical study among 14 German multinational corporations shows that these aspects have strong influences but are recognized to a certain degree, only. Particularly, the amalgamation of economics and politics and the strong influence of Confucianism require a detailed analysis of relevant stakeholders and a systematic and proactive public affairs management.*

## **1. Problemstellung**

Seit der außenwirtschaftlichen Öffnung des Landes im Jahre 1978 wird die Tätigkeit ausländischer Unternehmungen in der VR China stets kritisch betrachtet. Auf der einen Seite stellt China mit mehr als einer Milliarde potentieller Konsumenten und jährlichen Wachstumsraten von teilweise über 10 Prozent einen der *größten Märkte der Welt* dar, auf den ausländische Unternehmungen kaum verzichten können. Ein Engagement in China, so wird vielfach argumentiert, ist deshalb nicht nur unter absatzpolitischen und renditeorientierten Gesichtspunkten attraktiv, sondern trägt auch dazu bei, heimische Arbeitsplätze zu sichern.

Auf der anderen Seite werden immer wieder *politische, ethische und ökologische Vorbehalte* gegen ein Engagement in China angeführt. Vor allem nach der gewaltsamen Niederschlagung der chinesischen Demokratiebewegung und den Ereignissen auf dem Tian'an'men-Platz im Juli 1989 werden gravierende Menschenrechtsverletzungen aufgezeigt und kritisiert, dass die wirtschaftliche Liberalisierung des Landes bislang noch nicht mit einer politischen Demokratisierung einhergeht. Vielfach wird gefordert, dass sich ausländische Unternehmungen deshalb nicht nur von betriebswirtschaftlichen Kalkülen leiten lassen, sondern bei ihrem Engagement in China auch außer-ökonomische Aspekte berücksichtigen sollten (vgl. Santoro 2000).

Das Ziel dieses Beitrags ist es zu untersuchen, inwieweit solche Überlegungen Eingang in die Entscheidungen deutscher Unternehmungen in der VR China gefunden haben. Im zweiten Kapitel werden dazu zunächst die wichtigsten sozio-politischen Interessengruppen skizziert mit denen deutsche Unternehmungen in diesem Land konfrontiert sind. Anschließend erfolgt

die Darstellung wichtiger Instrumente des Public Affairs Management, die im Umgang mit diesen Interessengruppen eingesetzt werden. Die Ausführungen basieren auf einer Befragung von 14 Tochtergesellschaften deutscher Multinationaler Unternehmungen in Peking und Shanghai, die im September und Oktober 2000 durchgeführt wurde. Die untersuchten Unternehmungen gehören zu den größten deutschen Investoren in China und beschäftigen durchschnittlich rund 2.300 Mitarbeiter.<sup>1</sup>

## 2. Sozio-politische Interessengruppen von Tochtergesellschaften deutscher Multinationaler Unternehmungen in China

Zu Beginn der Interviews wurden die Befragten darum gebeten, anhand einer siebenstufigen Likertskala die Bedeutung unterschiedlicher sozio-politischer Interessengruppen zu beurteilen, die sich restriktiv oder unterstützend auf ihre unternehmungspolitischen Entscheidungen auswirken (vgl. Abb. 1). Im folgenden werden der Einfluss der unterschiedlichen sozio-politischen Interessengruppen ausführlich erläutert und deren Relevanz für das Public Affairs Management Multinationaler Unternehmungen in China dargestellt.

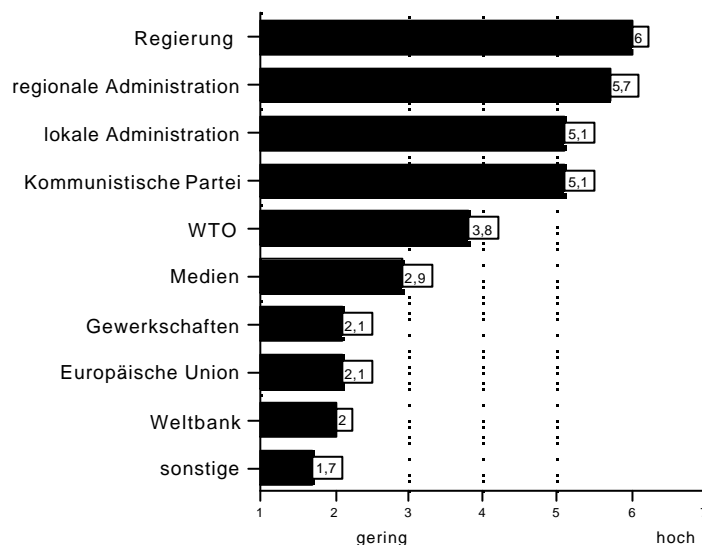


Abb. 1: Bedeutung unterschiedlicher sozio-politischer Interessengruppen aus Sicht der Befragten

## 2.1 Gastlandregierung

Der chinesischen Regierung und der ihr angegliederten Ministerien und Staatskomitees wird von allen Befragten uneingeschränkt der größte Einfluss auf ihre unternehmungspolitischen Entscheidungen zugeschrieben. Begründet wird dies vor allem mit der engen Verzahnung von Wirtschaft und Politik, die sowohl in struktureller als auch in personeller Hinsicht in China vorherrscht.

Trotz der unter der Führung von Deng Xiaoping im Jahre 1978 eingeleiteten wirtschaftlichen Liberalisierung des Landes werden weite Bereiche der chinesischen Volkswirtschaft immer noch staatlich kontrolliert.<sup>2</sup> Zwar hat die chinesische Führung die große Bedeutung der Privatinitiative für die ökonomische Entwicklung erkannt, diese wird aber nur soweit unterstützt, wie sie den politischen Zielsetzungen nicht zuwiderläuft und die Machtposition der chinesischen Führung nicht gefährdet. Ausländische Unternehmungen sind deshalb im Rahmen ihrer Geschäftstätigkeit in vielfältiger Weise mit staatlichen Institutionen konfrontiert, deren Einfluss von den als sehr langwierig und aufwändig bezeichneten *Genehmigungsverfahren* über die Tätigkeit als *Eigentümer von Staatsbetrieben* bis hin zur *Mitwirkung in den Leitungs- und Kontrollgremien von Joint Ventures* reicht.

Ein weiterer Grund für die große Bedeutung der Gastlandregierung ist die *enge Vermischung von politischen und wirtschaftlichen Entscheidungsträgern*. Hochrangige Staatsbedienstete gründen häufig Unternehmungen oder lassen sich von diesen als Berater, Protektoren oder Agenten anstellen. Diese als „Kaderkapitalismus“ (Heilmann 1996: 91) bezeichneten fließenden Übergänge zwischen staatlicher Verwaltung und privater Geschäftstätigkeit führen dazu, dass Verwaltungsaufgaben oft nicht hoheitlich gelöst, sondern durch *Verhandlungen zwischen den beteiligten Parteien* abgestimmt werden. Staatliche Genehmigungsverfahren erfolgen deshalb weniger auf der Grundlage detaillierter gesetzlicher Bestimmungen, sondern sind durch die Suche nach für alle Beteiligten vorteilhaften Regelungen gekennzeichnet.

Die Mehrheit der Befragten ist der Auffassung, dass die enge Verzahnung von Wirtschaft und Politik sowie die Bevorzugung von Verhandlungslösungen gegenüber hoheitlichen Verwaltungsakten für ausländische Unternehmungen besonders negative Auswirkungen hat, da die chinesische Führung diese nicht als gleichberechtigte Partner in einer *win-win*-Situation, sondern als Gegner in einem Nullsummenspiel ansieht. Begründen lässt sich die *negative Einstellung gegenüber ausländischen Unternehmungen* mit der mehr als zweitausendjährigen chinesischen Geschichte, in der China seinen Bewohnern stets „als das im Weltmittelpunkt befindliche Land (galt), als Mittelpunkt der menschlichen Kultur, umwohnt von Barbaren, die es zu zivilisieren galt“ (Granet 1985: 7). Die geistige und politische Elite des

Landes wäre deshalb „nie auf die Vorstellung verfallen, dass China eine ‚Nation‘ sei und als solche im Wettbewerb mit anderen Nationen stehe. Aufgrund seiner wirtschaftlichen, kulturellen und technologischen Überlegenheit konnte sich das ‚Reich der Mitte‘ seinen Nachbarn vielmehr von vornherein so haushoch überlegen fühlen, dass ‚Außenpolitik‘ sich niemals von gleich zu gleich, sondern immer nur von oben herab (...) vollziehen konnte (...). Unvorstellbar, dass irgendein Nachbarvolk so vermessen hätte sein können, sich mit dem Reich auf eine Stufe zu stellen oder gar ein zivilisatorisches Gegenmodell anzubieten“ (Weggel 1997: 113 f.).

## 2.2 Regionale und lokale Administration

Trotz der starken Zentralisierung politischer Entscheidungskompetenzen wird auch den regionalen und lokalen Behörden von den Befragten eine große Bedeutung zugemessen. Dafür sind insbesondere zwei Ursachen verantwortlich, nämlich das große wirtschaftliche Gefälle zwischen den 33 chinesischen Provinzen und der tief im chinesischen Denken verwurzelte Klientilismus.

Wirtschaftlich lässt sich China in die Küstenprovinzen, die Zentralprovinzen und die westlichen Provinzen unterteilen, wobei das Pro-Kopf-Einkommen von Osten nach Westen stark abnimmt (vgl. dazu die Beiträge in Linge 1997). 1988 wurden zwar sieben große Wirtschaftsregionen definiert, die jeweils sowohl wirtschaftlich reiche als auch wirtschaftlich arme Regionen umfassen, faktisch ist jedoch eine *Abschottung der reichen Küstenprovinzen* und insbesondere der dortigen *Sonderwirtschaftszonen* vom Rest des Landes festzustellen. Aber auch innerhalb der Küstenregion herrscht eine starke *Konkurrenz um die Ansiedlung ausländischer Investoren* vor. Obwohl sowohl Peking als auch Shanghai als regierungsunmittelbare Städte direkt der Zentralregierung unterstellt sind, wird von den Befragten die lokale Administration in Shanghai als flexibler und als gegenüber ausländischen Unternehmungen aufgeschlossener beurteilt. Dies schlägt sich auch in dem dort weitaus größeren Umfang ausländischer Direktinvestitionen nieder. Peking ist dagegen durch seine Nähe zur Zentralregierung vor allem als Sitz von über 6.000 Repräsentanzen ausländischer Unternehmungen bedeutsam.

Der große Einfluss der regionalen und lokalen Administration kann neben geographischen Faktoren auch auf das ausgeprägte *Klientelsystem* zurückgeführt werden, das tief im konfuzianischen Denken verwurzelt ist. Die chinesische Gesellschaft ist weniger durch ein abstraktes Nationalbewusstsein als vielmehr durch die überragende Bedeutung unmittelbarer persönlicher Beziehungen (*guanxi*) gekennzeichnet. Dies bedeutet, dass die Macht staatlicher Organe nicht nur von deren hierarchischer Stellung, sondern auch von deren geographischer Nähe abhängt. Ähnlich wie die Napoleonischen

Rechtssysteme in Frankreich und Deutschland räumt das chinesische Recht den Provinzen deshalb einen großen Spielraum bei der Gesetzgebung ein. „That is, that laws are broadly drafted at the central level, but rule-making and implementation based on those laws is left to the discretion of the lower levels of the bureaucracy (...). In this context any prominent administrator (...) is in a position to give a go-ahead to an exception (...) and can find out a suitable reason for it, such as to relieve rural poverty, to reduce losses incurred by a state-owned firm, or to defuse disturbances among a group of employees” (Blackman 2000: 176 f.).

### 2.3 Kommunistische Partei Chinas

Neben der chinesischen Regierung und der regionalen und lokalen Administration wird auch der Kommunistischen Partei Chinas (KPCh) ein sehr großer Einfluss auf die Tätigkeit ausländischer Unternehmungen zugeschrieben. Begründet wird dies damit, dass die ökonomische Liberalisierung des Landes bislang noch nicht mit einer politischen Pluralisierung einhergeht und China immer noch eines der wenigen Länder der Welt mit einem *Einparteiensystem* ist.<sup>3</sup> Nach wie vor erhebt die KPCh einen uneingeschränkten Führungsanspruch sowie den Vorbehalt, alle wichtigen ökonomischen Bereiche selbst zu kontrollieren. Zwar wurden in den letzten Jahren mehrere Versuche unternommen, andere Parteien zu gründen, diese Versuche wurden von der chinesischen Führung jedoch unverzüglich und mit aller Härte unterbunden.

Neben einer Vielzahl von staatlichen Behörden existieren deshalb in vielen Bereichen noch parallele Strukturen der KPCh, die zusammen eine *intransparente, mehrdimensionale Matrix* bilden. Zudem ist die chinesische Politik in einem hohen Maße durch informelle Formen der Machtausübung („*Kryptopolitik*“) gekennzeichnet. Die formale Machtfülle, die mit Leitungspositionen in politischen Institutionen einhergeht, wird häufig durch verdeckte Einflusshierarchien und informelle Entscheidungsverfahren unterlaufen. „Politische Macht beruht weiterhin nicht nur auf Positionen und Institutionen, sondern in hohem Maße auf persönlichem Prestige und Anciennität, auf der Loyalität zahlreicher Protégés und auf geschickter politischer Manipulation aus dem Hintergrund” (Heilmann 1996: 24). Eines der größten Probleme ausländischer Unternehmungen in China besteht deshalb darin herauszufinden, wer tatsächlich befugt ist, Entscheidungen zu treffen, um zielgerichtete Lobbying-Aktivitäten durchführen zu können.

## 2.4 Internationale Organisationen

Neben staatlichen Institutionen und der Kommunistischen Partei messen ausländische Unternehmungen auch internationalen Organisationen eine relativ große Bedeutung für ihre Tätigkeit zu. Vor allem die Aufnahme des Landes in die WTO wird als wichtig eingestuft, da dadurch tarifäre und nicht-tarifäre Handelshemmnisse abgebaut werden und sich China verpflichten muss, energisch gegen die Missachtung intellektueller Eigentumsrechte und die hohe Korruption vorzugehen. Für ausländische Unternehmungen ergeben sich daraus sowohl positive als auch negative Auswirkungen. Während einerseits die Rechtssicherheit und die Orientierung an marktwirtschaftlichen Grundsätzen zunehmen, nimmt durch die weitere Öffnung des Marktes der Schutz vor nicht im Land tätigen Unternehmungen ab. Dies betrifft etwa die Volkswagen AG, die ihren hohen Marktanteil von über 50 Prozent in der Vergangenheit vor allem durch protektionistische Maßnahmen der chinesischen Regierung sichern konnte.

## 2.5 Medien

Den Medien wird von den untersuchten Unternehmungen insgesamt eine mittlere Bedeutung für ihre Tätigkeit zugemessen, wobei die Varianz der Einschätzungen stark streut. Insbesondere Befragte, die über gute chinesische Sprachkenntnisse verfügen, schätzen chinesische Zeitungen als sachlich und informativ ein und bescheinigen diesen eine zunehmend *kritische und mutige Haltung* bei der Behandlung von kontroversen Themen. Mehrere Befragte weisen z.B. auf die Aufdeckung von ökologischen Missständen oder Korruptionsfällen durch chinesische Medien hin und werten dies als erstes Anzeichen einer unabhängigen Berichterstattung. Negative Erfahrungen mit den chinesischen Medien hat nach eigener Auskunft erst eine der untersuchten Unternehmungen gemacht, der unberechtigterweise Fehler bei der Etikettierung ihrer Produkte vorgeworfen wurden.

Demgegenüber wird den Medien von anderen Befragten nur eine sehr geringe Bedeutung beigemessen. Dies wird einerseits damit begründet, dass diese kaum an der Tätigkeit ausländischer Unternehmungen interessiert sind und nur sehr selten über diese berichten. Zum anderen wird auf deren Abhängigkeit von der chinesischen Führung verwiesen. So werden etwa die bedeutenden chinesischen Zeitungen wie etwa die in Peking erscheinende *Xinhua*, die in Schanghai herausgegebene *Xinmin Wanbao* oder die englischsprachige *China Daily* ebenso wie das chinesische Fernsehen staatlich kontrolliert. Sie besitzen deshalb nur einen sehr *begrenzten eigenen Handlungsspielraum*. Vor allem auf dem Land, wo ca. 900 Mio. der 1,3 Mrd. Chinesen leben, verfügt das staatliche Fernsehen über ein nahezu uneingeschränktes Informationsmonopol.

## 2.6 Gewerkschaften

Eine mittlere Bedeutung wird von den Befragten auch den chinesischen Gewerkschaften zugeschrieben. Dabei muss jedoch berücksichtigt werden, dass es sich dabei nicht um unabhängige Interessenvertretungen der Mitarbeiter als vielmehr um *offizielle Staatsgewerkschaften* handelt, die durch die KPCh kontrolliert werden. Sie verfügen zudem kaum über Einflussmöglichkeiten, da sie weder das Recht auf Rede- und Versammlungsfreiheit noch ein Streikrecht besitzen.

Versuche, nicht staatliche Gewerkschaften zu gründen, um die aus westlicher Sicht teilweise menschenunwürdigen Arbeitsbedingungen in Staatsbetrieben zu verbessern oder gegen Massenentlassungen zu protestieren, werden dagegen von der chinesischen Regierung sofort und mit aller Härte unterbunden. Menschen, die unabhängige gewerkschaftliche Aktivitäten zu organisieren versuchen, werden inhaftiert oder zur „Umerziehung durch Arbeit“ verurteilt.<sup>4</sup> Die in den untersuchten Unternehmungen etablierten Gewerkschaftskomitees beschränken sich deshalb i.d.R. auf soziale Aufgaben wie den Unterhalt der betrieblichen Sozial- und Kultureinrichtungen, ohne weitergehende Interessen der Mitarbeiter zu vertreten oder gar ein erkennbares Gegengewicht zur Geschäftsleitung zu bilden.

## 2.7 Sonstige

Anderen sozio-politischen Interessengruppen wie etwa Branchenverbänden, Bürgerinitiativen und Religionsgemeinschaften wird von den Befragten nur eine sehr geringe Relevanz für ihre unternehmungspolitischen Entscheidungen eingeräumt. Zwar wird von einigen Befragten die Glaubensgemeinschaft Falun Gong und deren Bekämpfung durch die chinesische Führung erwähnt, übereinstimmend wird jedoch darauf hingewiesen, dass dieser Konflikt für die untersuchten Unternehmungen keine Bedeutung besitzt. Auch das Vorgehen der chinesischen Regierung gegen buddhistische Mönche und Gläubige in Tibet wird von einigen Befragten kritisiert, ohne dass dies erkennbare unternehmungspolitische Konsequenzen hätte.<sup>5</sup>

Eine ausnahmslos große Bedeutung wird von den Befragten jedoch dem *Konfuzianismus* zugeschrieben, der - obwohl Konfuzius am 30.12.1906 zum Gott erhoben und der Konfuzianismus zur Staatsreligion hochstilisiert wurde - seinen Einfluss aber nicht durch Gemeinden oder Priester, d.h. durch Personen oder Institutionen ausübt. Der Konfuzianismus stellt vielmehr eine *umfassende Lebensphilosophie* dar, die das Denken und Handeln der Chinesen nachhaltig prägt. Dessen Einfluss auf die Tätigkeit ausländischer Unternehmungen wird deshalb bei der Analyse der von diesen eingesetzten



Instrumenten des Public Affairs Management und insbesondere bei der Berücksichtigung ethisch-moralischer Unterschiede im Rahmen von Verhaltensgrundsätzen noch ausführlich untersucht.

### 3. Instrumente des Public Affairs Management in Tochtergesellschaften deutscher Multinationaler Unternehmen in China

Der zweite Fragenkomplex umfasst schließlich die Bedeutung unterschiedlicher Instrumente des Public Affairs Management, die ausländische Unternehmen im Umgang mit sozio-politischen Interessengruppen einsetzen. Dabei zeigt sich, dass Lobbying-Aktivitäten und die Bestechung von Entscheidungsträgern die größte Relevanz besitzen. Eine mittlere Bedeutung haben die Aufstellung von Verhaltensgrundsätzen und die Öffentlichkeitsarbeit, während dem Sponsoring und der freiwilligen Selbstbeschränkung nur eine geringe Bedeutung zukommt. Konsultationen und die Einleitung von Rechtsmitteln gegen sozio-politische Interessengruppen werden schließlich von keinem der Befragten als effizientes Instrument zur Durchsetzung ihrer Interessen eingeschätzt (vgl. Abb. 2).

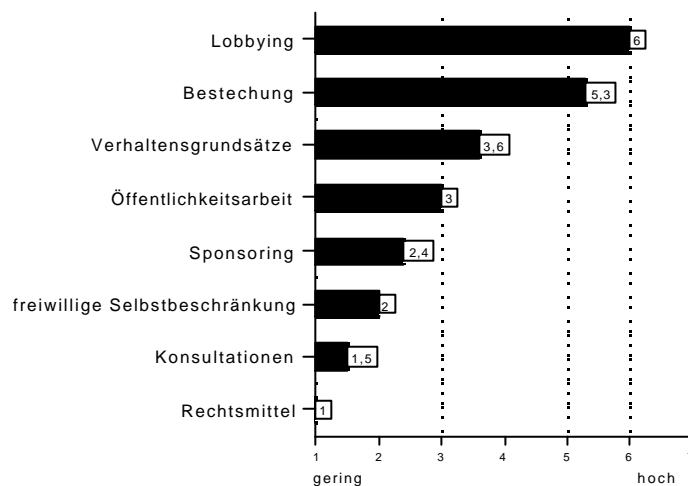


Abb. 2: Bedeutung von Instrumenten des Public Affairs Management

#### 3.1 Lobbying

Das wichtigste Instrument des Public Affairs Management stellt in allen untersuchten Unternehmen das Lobbying dar. Dies wird von den Befragten darauf zurückgeführt, dass die chinesische Gesetzgebung lediglich einen

groben Rahmen für die Tätigkeit ausländischer Unternehmungen vorgibt und vielfältige Interpretationsspielräume offen lässt.

Der Grund dafür ist, dass sich weder im Kaiserreich noch im sozialistischen China eine dauerhafte Rechtskultur herausbilden konnte. Die konfuzianische Tradition hat vielmehr dazu geführt, dass in China nicht rechtliche, sondern *naturrechtliche Lösungen von Konflikten* präferiert werden (vgl. Xin 1999: 309 ff.). Kennzeichnend hierfür ist die Unterscheidung zwischen Sitte (*li*) und Recht (*fa*), wobei dem Recht die Aufgabe zugewiesen wird, „lediglich die minima moralia zu sichern, während das *li*, also das altchinesische ‘Naturrecht’, als maximum morale hochgehalten wird“ (Weggel 1997: 92). Als Folge davon wird in China kaum zwischen Recht und Sitte, zwischen Zivil- und Strafrecht sowie zwischen Gesetzgebungs-, Justiz- und Administrationsgewalt unterschieden. Das ständige Hinterfragen des Rechts im Namen der Sitte hat zudem zu der Neigung geführt, rechtliche Auseinandersetzungen möglichst zu vermeiden, Distanz zur Jurisprudenz zu wahren und personen- statt sachbezogene Lösungen von Konflikten anzustreben. Die Grenze zwischen hoheitlicher Regelung und beziehungs-basierter Selbstabstimmung wird dadurch fließend.

Die Flexibilität und Interpretationsmöglichkeiten des chinesischen Rechts sind darüber hinaus bereits in der *Bildhaftigkeit* und dem *Assoziationsreichtum der chinesischen Sprache* angelegt. Wie Granet (1985) in seiner eingehenden Analyse des chinesischen Denkens darlegt, „ist die chinesische Sprache nicht zur Aufzeichnung von Begriffen, zur Analyse von Gedanken, zur logischen Darstellung von Lehren angelegt. Vielmehr ist sie ganz und gar zur Übermittlung gefühlsmäßiger Einstellungen, zum Suggestieren einer bestimmten Handlungsweise, zum Überzeugen und Bekehren geschaffen“ (S. 58). „Zur Rechtfertigung einer Handlung, eines Urteils oder der einer Einstellung zugrundeliegenden Überlegung beruft man sich auf eine Art in der Schrift niedergelegte *Erfahrung*“ (S. 32). „Den Chinesen ist (deshalb) der Begriff eines *Gesetzes* fremd. Über die Dinge wie auch über die Menschen setzen sie nur *Vorbilder*“ (S. 258).

Während Geschäftsbeziehungen in westlichen Ländern auf einem einheitlichen Rechtssystem basieren, das die Grundlagen für gegenseitiges Vertrauen schafft, Sicherheit in den Erwartungen bietet sowie Gleichheit gegenüber anderen und die Kohärenz von administrativen Handlungen garantiert, entsteht Vertrauen in China deshalb nicht durch Gesetze, sondern durch *Beziehungen (guanxi)* (vgl. Carver 1996). Deren Wert hängt von der Art der Beziehung ab (vgl. Blackman 2000: 196 f.), wobei vor allem familiäre Beziehungen (*tianzi*) - selbst über große physische Distanzen - von großer Tragfähigkeit sind.

Vor diesem Hintergrund wird deutlich, warum die Lobbying-Aktivitäten der untersuchten Unternehmungen nicht - wie etwa in den USA - in Form transparenter, institutionalisierter Strukturen erfolgen, sondern vielmehr durch die systematische *Nutzung persönlicher Beziehungen* geprägt sind. Deren Aufbau ist zumeist ein sehr langwieriger Prozess, der gute chinesische Kultur- und Sprachkenntnisse erfordert. Eine besondere Bedeutung besitzen in diesem Zusammenhang Geschäftsessen bzw. Bankette, die nach einem exakt vorgegebenen, fast rituellen Muster ablaufen (vgl. Yang 1994).

Lobbying-Aktivitäten haben nur dann Aussicht auf Erfolg, wenn es gelingt, einen beiderseitigen Nutzen zu stiften. Im Unterschied zu Hoheitsorganen in westlichen Ländern fühlen sich staatliche Institutionen in China nach Auskunft der Befragten nämlich nicht nur für die Schaffung einheitlicher Rahmenbedingungen verantwortlich, sondern betrachten sich als Mitspieler, die aus allen Aktivitäten von Unternehmungen einen eigenen unmittelbaren Vorteil ziehen wollen. Der Übergang zur Korruption wird dadurch fließend.

### 3.2 Bestechung

Von den Befragten wird das Ausmaß der Korruption in China übereinstimmend als sehr hoch bezeichnet. Auf einer Likertskala mit den Werten 1 = keine Bedeutung und 7 = sehr große Bedeutung liegt der Mittelwert der Einschätzungen bei 6,6. Diese Einschätzung entspricht weitgehend dem Ergebnis anderer empirischer Studien. So kommt etwa der von Transparency International (2000) jährlich erstellte Corruption Perceptions Index zu dem Schluss, dass China nach Ländern wie Kamerun, Nigeria, Indonesien, Honduras, Pakistan, Russland und Indien eines der Länder mit dem höchsten Verbreitungsgrad der Korruption in der Welt ist.

Die Gründe für das hohe Ausmaß der Korruption sind - wie viele andere Merkmale der chinesischen Kultur - tief in der konfuzianischen Tradition des Landes verwurzelt (vgl. Heberer 1991; Kwong 1997). Eines ihrer zentralen Elemente ist die Bedeutung von *Familienbeziehungen und Verpflichtungen als Grundlage der sozialen Ordnung*. Während westliche Gesellschaften das Ideal der Gleichbehandlung von Personen unabhängig von ihrem Alter, Geschlecht oder Rang verfolgen, basiert die konfuzianische Auffassung der Gesellschaft auf der Sorge um den Nächsten. Verwandte und enge Freunde haben danach grundsätzlich Vorrang vor Fremden, gegenüber denen keinerlei Fürsorgepflicht empfunden wird. Im Wirtschaftsleben beinhaltet dies etwa die Bevorzugung von Familienmitgliedern bei der Vergabe von öffentlichen Aufträgen, der Besetzung von Führungspositionen oder der Versorgung mit knappen Gütern.

Neben diesem durch die konfuzianische Tradition geförderten Nepotismus tragen die in vielen Bereichen der chinesischen Wirtschaft immer noch vorherrschenden planwirtschaftlichen Strukturen zur Verbreitung der Korruption bei. Vor allem ihr inhärenter *Einfluss auf Genehmigungsverfahren* sowie ihr diskretionärer *Handlungsspielraum bei der Auslegung von Gesetzen und Verordnungen* führt viele Staatsbedienstete in die Versuchung, ihre politische Macht für private Zwecke auszunutzen und sich durch die Annahme von Bestechungsgeldern persönlich zu bereichern. Gefördert wird dieses Verhalten durch die niedrigen Gehälter der Beamten und die gravierenden Einkommensunterschiede zwischen dem privaten und dem öffentlichen Sektor.<sup>6</sup>

Auch in den untersuchten Unternehmungen stellt der Umgang mit dem Problem der Korruption einen der zentralen Aspekte des Public Affairs Management dar. Nach Auskunft der Befragten haben 10 der untersuchten 14 Unternehmungen spezielle Richtlinien erlassen, die das Verhalten der in- und ausländischen Mitarbeiter in diesem Zusammenhang regeln sollen. Grundsätzlich untersagt ist die Gewährung materieller oder immaterieller Vorteile aber nur in einer Unternehmung. Sieben Unternehmungen zahlen zwar nach Auskunft der Befragten keine Bestechungsgelder, unterstützen wichtige Interessengruppen jedoch auf andere Art und Weise. Eine besonders wirksame Form der Vorteilsgewährung ist dabei nach Aussage eines Befragten die Einstellung der Kinder hochrangiger Parteikader, die in besonderer Weise dem konfuzianischen Gebot der Sorge um Familienangehörige und enge Freunde entspricht. Sechs Befragte stimmen schließlich der Aussage zu, dass eine ausländische Unternehmung ohne die Zahlung von Bestechungsgeldern in China nicht erfolgreich tätig sein kann. Auch in diesen Fällen erfolgt die Zahlung von Bestechungsgeldern jedoch nicht durch die Unternehmung selbst, sondern durch spezielle Vermittlungsagenturen, die dazu nach chinesischer Auffassung sowohl rechtlich als auch moralisch legitimiert sind.

Der Umgang mit dem Problem der Korruption ist damit in der Mehrheit der untersuchten Unternehmungen - wie auch in den meisten chinesischen Unternehmungen - weniger durch ethische Überlegungen als durch *pragmatische Zielsetzungen* geleitet. Nicht moralische Grundsätze, sondern die *Angst vor Wettbewerbsnachteilen und länderübergreifenden Imageverlusten* stehen im Vordergrund. Diese mehrheitlich vorherrschende instrumentelle Ethik wird auch durch eine nähere Analyse der in den untersuchten Unternehmungen geltenden Verhaltensgrundsätze bestätigt.

### 3.3 Verhaltensgrundsätze

Die Aufstellung von Verhaltensgrundsätzen bzw. Ethik-Kodizes dient dazu, verbindliche Leitlinien für die Entscheidungen und das Verhalten der

Mitarbeiter vorzugeben. Als internalisierte Normen haben diese zudem das Ziel, die Entscheidungen dezentraler Einheiten zu koordinieren und eine einheitliche Grundauffassung hinsichtlich des Umgangs mit den relevanten sozio-politischen Interessengruppen sicherzustellen. Verhaltensgrundsätze beruhen dabei stets auf Werturteilen, die in Multinationalen Unternehmungen umso schwieriger und folgenreicher sind, desto größer die ethisch-moralischen Unterschiede zwischen Heimatland und Gastland sind (vgl. Welge/Holtbrügge 2001: 299 f.).

Als wichtigster ethisch-moralischer Unterschied zwischen China und Deutschland wird von den Befragten die positive Einstellung gegenüber materiellen Werten in China genannt. Während Reichtum in Deutschland häufig Neidgefühle hervorruft und vor anderen verborgen wird, haben Chinesen eine weitgehend unbelastete und zustimmende Einstellung zum Geldverdienen. Getreu dem von Deng Xiaoping formulierten Motto „Alle werden reich werden, einige früher und einige später“ üben materielle Anreize eine sehr hohe Motivation auf Chinesen aus. Dies, so ein Befragter, sei die zentrale Ursache für das anhaltend hohe Wirtschaftswachstum des Landes in den letzten 20 Jahren und einer der wichtigsten Gründe für seine Unternehmung, in diesem Land zu investieren.

Andere Befragte verweisen dagegen eher auf die negativen Begleitumstände des vorherrschenden Materialismus, der nach Aussage eines Befragten „das ganze Land in ein Bordell verwandelt hat“. Ein anderer Befragter spricht von einem „zynischen Materialismus, der Monster gebärt“. Zwar wurden in den letzten Jahren einzelne Versuche unternommen, Fragen der Wirtschafts- und Unternehmungsethik stärker in das öffentliche Bewusstsein zu rücken (vgl. etwa Lu 1997; Lee 1998), diese blieben jedoch weitgehend ohne Resonanz. China wird deshalb als „mitleidlose Gesellschaft“ bezeichnet, die sich etwa in der Einstellung äußert: „Kinder von Nachbarn gibt es viele“.<sup>7</sup>

Als ein zweiter wichtiger ethisch-moralischer Unterschied wird vielfach die kollektivistische Einstellung der Chinesen genannt. Diese drückt sich etwa in dem grundsätzlichen Vorrang von Sozialrechten vor Individualrechten aus. Da dem Individuum keine Autonomie zukommt, kann es somit auch kein Recht auf freie Entfaltung der Persönlichkeit geben. Im Vordergrund steht vielmehr immer die Einbindung des Einzelnen in die Gesellschaft.

Hinsichtlich des Umgangs mit diesen ethisch-moralischen Unterschieden lassen sich bei den Befragten zwei unterschiedliche Positionen feststellen. Die Mehrheit der Befragten ist der Auffassung, dass es nicht notwendig ist, diese explizit bei unternehmungspolitischen Entscheidungen zu berücksichtigen. Insbesondere wird von dieser Gruppe der Befragten jeglicher Zusammenhang zwischen ihrer Tätigkeit und der Menschenrechtsproblematik in

China verneint. Von westlichen Menschenrechtsorganisationen wird jedoch immer wieder darauf hingewiesen, dass in China in eklatanter Weise gegen die Allgemeine Erklärung der Menschenrechte verstoßen wird und mehrere Millionen Menschen ohne rechtsstaatliche Verfahren in Gefängnissen und Lagern inhaftiert sind.<sup>8</sup> Nach Angaben von amnesty international (2000) werden in China zudem jährlich mehr Todesurteile verhängt und vollstreckt als in allen anderen Ländern der Welt zusammen.

Von der genannten Gruppe der Befragten wird diese Situation zwar bedauert, der chinesischen Regierung jedoch ein gewisses Verständnis entgegengebracht. Kennzeichnend dafür ist etwa die Aussage eines Befragten, der die ganze Diskussion um die Menschenrechte in China als "bullshit" bezeichnet. Begründet wird dies mit der auch von der chinesischen Führung vertretenen Auffassung, dass die ökonomischen und technologischen Anstrengungen für die Modernisierung des Landes die zeitweilige Einschränkung politischer und ziviler Rechte notwendig mache. Ansonsten bestehe die Gefahr, dass das Land – ähnlich wie dies nach Auffassung der Befragten in Russland der Fall ist – in Chaos und Anarchie versinkt.<sup>9</sup>

Eine Minderheit der Befragten ist dagegen der Auffassung, dass viele politische und soziale Bedingungen in China für ausländische Unternehmungen und Mitarbeiter nicht akzeptabel sind. Die Schlussfolgerungen aus dieser Erkenntnis sind unterschiedlich. Während einige Befragte bei sich selbst einen zunehmenden Zynismus beobachten, äußern andere die Auffassung, dass politische und soziale Anliegen auch dann im Rahmen der Unternehmenspolitik berücksichtigt werden sollten, wenn diese nicht explizit von inländischen Interessengruppen als Anliegen formuliert werden. Auch von diesen Befragten wird jedoch die Auffassung vertreten, dass dabei die im Westen immer wieder herausgestellte Menschenrechtsproblematik nur ein Aspekt unter anderen ist. „In China“, so ein Befragter, „gibt es viel dringendere und größere Probleme, wie etwa die riesigen ökonomischen und sozialen Unterschiede zwischen Stadt und Land oder zwischen Küstenprovinzen und Binnenland. Zu deren Lösung wollen wir einen Beitrag als *good corporate citizens* leisten.“

Zum Umgang mit den ethisch, politischen und sozialen Aspekten der Tätigkeit in China haben 57 Prozent der untersuchten Unternehmungen explizite Verhaltensgrundsätze für ihre Mitarbeiter aufgestellt. Die Aussagen der Befragten deuten jedoch darauf hin, dass dieses in vielen Fällen weniger aus ethischen Gründen, sondern vor allem aus Angst vor negativen Imageeffekten für die deutsche Muttergesellschaften und andere ausländische Tochtergesellschaften erfolgt ist. Die Verhaltenskodizes der untersuchten Unternehmungen enthalten deshalb zumeist nur sehr allgemeine Aussagen, ohne etwa explizit auf die skizzierten ethisch-moralischen Unterschiede ein-

zugehen. Mehrere Befragte gaben sogar an, den konkreten Inhalt der Verhaltensgrundsätze in ihrer Unternehmung nicht zu kennen. In vielen Fällen dienen diese zudem vor allem der rechtlichen Absicherung und nicht dem Versuch, ihre Mitarbeiter aktiv zu einem verantwortungsvollen Handeln zu veranlassen. Lediglich einer der Befragten wies darauf hin, dass die soziale und ökologische Verantwortung einer ausländischen Unternehmung in China nicht am Fabriktor enden darf, sondern auch die Kontrolle der Zulieferer umfassen muss. Diese ist jedoch besonders schwierig, da etwa viele Betriebe des Strafarbeitssystems nach außen hin mit normalen Firmennamen getarnt sind und Zwangsarbeiter häufig an andere Unternehmungen ausgeliehen werden (vgl. Simon 1996: 104 f.).

Diejenigen Unternehmungen, die auf die Aufstellung von Verhaltensgrundsätzen verzichten, begründen dies damit, dass chinesische Mitarbeiter und Verhandlungspartner nur sehr schwer auf Gesetze und Richtlinien verpflichtet werden könnten. Die chinesische Kultur sei vielmehr durch eine opportunistisch-pragmatische Haltung geprägt, die fast alle Fragen als verhandelbar auffasst. Um dieser Haltung, die sich etwa in der Anwendung der berühmten „36 Kriegslisten“ niederschlägt, ein wirksames Gegengewicht entgegenstellen zu können, sei die Offenlegung und schriftliche Fixierung von bestimmten ethisch-moralischen Grundeinstellungen deshalb eher hinderlich. Für einen Befragten gilt deshalb vielmehr das Motto: „Wie hart können wir am Wind segeln, ohne zu kentern?“

### 3.4 Öffentlichkeitsarbeit

Obwohl 78,6 Prozent der untersuchten Unternehmungen eine zielgerichtete Öffentlichkeitsarbeit betreiben und über eine Abteilung dafür verfügen, weisen die Befragten diesem Instrument des Public Affairs Management nur eine mittlere Bedeutung zu. Begründet wird dies damit, dass die Unternehmungen vor allem mit staatlichen Institutionen und Unternehmungen interagieren und der Einfluss gesellschaftlicher Interessengruppen nur gering ist. Zwar wird darauf verwiesen, dass ausländische Unternehmungen in der chinesischen Öffentlichkeit insgesamt eher ein negatives Image haben, dieses bezieht sich jedoch nicht auf ihre Handlungen oder Produkte, sondern basiert auf *Vorbehalten gegenüber Ausländern* generell, die wiederum *kulturelle und politische Ursachen* haben. Die tendenziell negative Einstellung gegenüber ausländischen Unternehmungen hat nach Auskunft der Befragten zudem keine spürbaren Auswirkungen auf deren Marktposition und Absatzpotential. Eine ausgeprägte Öffentlichkeitsarbeit ist deshalb zur Überwindung der negativen *country-of-origin*-Effekte weder geeignet noch erforderlich.

### 3.5 Sponsoring

Im Unterschied zu Indien und Russland, wo ausländische Unternehmungen mit ähnlichen sozialen und ökologischen Missständen konfrontiert sind, sind die untersuchten Unternehmungen in China nur in einem sehr geringen Maße im Bereich des Sponsoring tätig. Beispiele für Sponsoring-Aktivitäten sind etwa die Restaurierung eines Teils der Chinesischen Mauer durch Henkel (vgl. Fülling 2000: 320), die Unterstützung von Rockkonzerten und Musikfestivals durch die Volkswagen Sound Foundation (vgl. Metrozine BI 1-10/2000: 13) oder die Übernahme von Patenschaften für Schulkinder, deren Eltern zu arm sind, um diesen den Schulbesuch zu ermöglichen (vgl. Fülling 2000: 188). Vor allem letzteres hat als „Teilen im Licht“ (*zhanguang*) eine lange konfuzianische Tradition (vgl. Blackman 2000: 28).

Entsprechende Aktivitäten gehen jedoch fast ausschließlich auf das *persönliche Engagement einzelner Mitarbeiter* zurück bzw. werden spontan und auf Anfrage einzelner Interessengruppen durchgeführt. Lediglich 14 Prozent der Unternehmungen verfügen über eine festgelegte Sponsoring-Strategie, die mit derjenigen der Muttergesellschaft abgestimmt ist. Zum konkreten Umfang ihrer für Sponsoring-Aktivitäten zur Verfügung stehenden Budgets konnten oder wollten die Befragten keine Angaben machen. Die in diesem Zusammenhang gemachten Äußerungen lassen jedoch darauf schließen, dass diese sowohl absolut als auch im Verhältnis zu den in China getätigten Umsätzen sehr gering sind.

### 3.6 Freiwillige Selbstbeschränkung

Nach Auskunft der Befragten wird dieses Instrument des Public Affairs Management in der Hälfte der untersuchten Unternehmungen eingesetzt. Dabei muss jedoch berücksichtigt werden, dass der Verzicht auf die Durchsetzung bestimmter Rechte zumeist nicht durch soziale, ökologische oder ethische Prinzipien bedingt ist, sondern mit den *Vorteilen der globalen Produkt- und Prozessstandardisierung* begründet wird. Die dadurch erzielbaren Kostendegressionseffekte sind nach Auskunft der Befragten größer als die Vorteile, die durch die Ausnutzung nationaler Unterschiede i.S. einer Moralarbitrage erzielt werden können. Ähnlich wie bei der Implementierung von Verhaltensgrundsätzen ist die in bestimmten Bereichen vollzogene freiwillige Selbstbeschränkung damit überwiegend auf die Realisation *strategischer und länderübergreifender Wettbewerbsvorteile* zurückzuführen, während unternehmungsethische Überlegungen nur einen geringen Einfluss besitzen.



### 3.7 Konsultationen

Konsultationen, d.h. die bedarfsweise oder institutionalisierte Einbeziehung wichtiger sozio-politischer Interessengruppen in unternehmungspolitische Entscheidungsprozesse, finden nur in 29 Prozent der Unternehmungen statt. Dieses Ergebnis ist angesichts des in der chinesischen Gesellschaft tief verwurzelten *Harmoniestrebens* und *Korporatismus* verwunderlich. Korporatismus und Konsultation (*shangliang*) bedeutet nämlich, Konflikte „nicht (durch behördliche Erzwingung, durch den Gang vor Gericht oder durch Streiks und Aussperrungen) auszukämpfen, sondern statt dessen untereinander ins Gespräch zu kommen und Schwierigkeiten vorneweg abzufangen oder sie (...) durch Kompromisse zu entschärfen“ (Weggel 1997: 87).

Von den Befragten wird die geringe Bedeutung von Konsultationen damit begründet, dass die Zahl und Diversität der relevanten Interessengruppen nur gering ist. In einem anderen Zusammenhang weisen die Befragten jedoch darauf hin, dass es ihnen häufig sehr schwer fällt, chinesischen Verhandlungspartnern „richtig zuzuhören“ und ihre sehr *subtilen und impliziten Entscheidungsprozesse* nachzuvollziehen. Es liegt deshalb nahe, dass der Verzicht auf die Konsultation gesellschaftspolitischer Interessengruppen dazu beiträgt, dass deren Anliegen in unternehmungspolitischen Entscheidungsprozessen unzureichend berücksichtigt werden. Offensichtlich sagt die geringe Vehemenz, mit der sozio-politische Anliegen an ausländische Unternehmungen herangetragen werden, noch nichts über deren Relevanz aus.

### 3.8 Rechtsmittel

Rechtsmittel werden von den Befragten schließlich übereinstimmend als unbrauchbares Instrument des Public Affairs Management angesehen. Dies wird mit der *gering ausgeprägten Rechtskultur* begründet. Da es in China keine Verwaltungsgerichtsbarkeit gibt und die Justiz nicht von der Legislative und Exekutive unabhängig ist, werden insbesondere Klagen gegen staatliche Organe als aussichtslos angesehen. Zudem ist es in der Vergangenheit häufig vorgekommen, dass sich vor Gericht erstrittene Rechtstitel nicht in faktisches Recht umsetzen ließen. Vor allem aber besteht die Gefahr, durch die Einleitung von Rechtsmitteln den Gesichtsverlust des Angeklagten herbeizuführen, was sehr nachteilige Folgen für den Aufbau und die Nutzung von Beziehungen in China haben kann.

## 4. Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Die vorliegende Untersuchung unterstreicht, dass ausländische Unternehmungen in China primär mit politischen Interessengruppen konfrontiert sind. Trotz der eingeleiteten Liberalisierung ist die chinesische Volkswirt-

schaft immer noch in einem hohen Maße durch planwirtschaftliche Elemente gekennzeichnet, die gerade für ausländische Unternehmungen eine hohe Relevanz besitzen. Im Vergleich dazu kommt internationalen Organisationen, den Medien und den Gewerkschaften eine deutlich geringere Bedeutung zu, während Bürgerinitiativen, NGOs und andere gesellschaftliche Gruppen keinen nennenswerten Einfluss auf die Tätigkeit ausländischer Unternehmungen ausüben. Auffallend ist zudem, dass die untersuchten Unternehmungen nur mit wenigen zentralen Interessengruppen konfrontiert sind, d.h. die Zahl der relevanten Stakeholder gering ist.

Die Analyse der von den untersuchten Unternehmungen eingesetzten Instrumente des Public Affairs Management unterstreicht die große Bedeutung politischer Interessengruppen, die sich in ausgeprägten Lobbying-Aktivitäten und der Gewährung materieller und immaterieller Vorteile niederschlägt. Der Aufstellung von Verhaltensgrundsätzen und der Öffentlichkeitsarbeit kommt eine mittlere Bedeutung zu, während das Sponsoring sowohl im Vergleich zu anderen Ländern als auch vor dem Hintergrund der in China getätigten Umsätze nur eine geringe Relevanz aufweist. Konsultationen und die Einleitung von Rechtsmitteln gegen sozio-politische Interessengruppen werden schließlich übereinstimmend als unbrauchbare Instrumente des Public Affairs Management bezeichnet.

Bei der Interpretation der gewonnenen Erkenntnisse muss berücksichtigt werden, dass zwischen den untersuchten Unternehmungen eine hohe Varianz im Hinblick auf den Einsatz der einzelnen Instrumente und auf die diesen zugemessene Bedeutung und Funktion besteht. Während sich die Mehrheit der Unternehmungen nach eigenen Aussagen als "Gäste" oder "Polypolisten" betrachtet und die Aufgabe des Public Affairs Management vor allem darin sieht, sich den in China herrschenden Bedingungen anzupassen, versucht eine kleinere Gruppe der Befragten, aktiv auf die politische, soziale und ökologische Entwicklung des Landes einzuwirken. Das Public Affairs Management dieser Unternehmungen ist deshalb von dem Gedanken des "Einfluss nehmen ohne aufzufallen" geleitet. Kennzeichnend dafür ist die proaktive Zusammenarbeit auch mit solchen sozio-politischen Interessengruppen, die unter den derzeit in China herrschenden Bedingungen noch weitgehend ohne Einfluss auf die Tätigkeit ausländischer Unternehmungen sind, es in Zukunft jedoch werden könnten. Geht man davon aus, dass sich China in den nächsten Jahren nach außen weiter öffnen und nach innen weiter pluralisieren wird, wird vor dem Hintergrund des die chinesische Gesellschaft tief prägenden Konfuzianismus deutlich, wie wichtig dieser langfristig angelegte Aufbau persönlicher Beziehungen für die Verwirklichung der von allen Unternehmungen immer wieder betonten strategischen Ziele ihres Engagements in

China ist. Eine Immunisierung gegenüber politischen, sozialen und ökologischen Anliegen ist dagegen nicht nur aus ethischen Gründen problematisch, sondern gefährdet langfristig auch die Realisierung der Investitionsziele ausländischer Unternehmungen.

Dies gilt insbesondere dann, wenn sich die in vielen Bereichen erkennbaren Liberalisierungstendenzen durch die Aufnahme des Landes in die WTO, die Ausrichtung der Olympischen Spiele im Jahre 2008 und die außenpolitische Aufwertung des Landes nach den Terror-Anschlägen auf das World Trade Center in New York beschleunigen und der Einfluss des Staates abnehmen wird. Ein verantwortungsvolles Handeln, das die Legitimität von Interessen anerkennt, auch wenn diese sich heute noch kein Gehör verschaffen können, dürfte deshalb langfristig die beste Voraussetzung dafür darstellen, in einem der attraktivsten Märkte der Welt auch langfristig gute Geschäfte mit gutem Gewissen zu machen.

- 
- <sup>1</sup> Diese Untersuchung ist Teil einer von der Volkswagen-Stiftung finanziell geförderten empirischen Untersuchung zum Public Affairs Management deutscher Multinationaler Unternehmungen in China, Deutschland, Frankreich, Indien, Russland und den USA. Zu ersten Ergebnissen in Indien vgl. Berg/Holtbrügge (2001), zu Russland vgl. Holtbrügge/Berg (2001).
  - <sup>2</sup> Zu den Reformen der chinesischen Wirtschaft seit dem Tod von Mao Zedong vgl. Herrmann-Pillath (1995); Yabuki/Harner/Yabuki (1999).
  - <sup>3</sup> Zum gegenwärtigen politischen System der VR China vgl. Heilmann (1996); Teufel-Dreyer (2000).
  - <sup>4</sup> Beispiele hierfür finden sich in Simon (1996: 45 f.).
  - <sup>5</sup> Ein Befragter bemerkte allerdings, dass es erhebliche negative Auswirkungen haben könnte, öffentlich seine Sympathie für den Dalai Lama zu bekunden, ihn in die Muttergesellschaft nach Deutschland einzuladen oder sich gar auf einem Foto mit ihm abbilden zu lassen.
  - <sup>6</sup> In den letzten Jahren hat die chinesische Führung ihre Anstrengungen zur Bekämpfung der Korruption spürbar verstärkt und diese auch als ein zentrales Ziel ihres neunten Fünfjahresplans formuliert. In den staatlich kontrollierten Medien wird beinahe täglich der Machtmissbrauch lokaler Parteikader und Polizeibeamter angeprangert und über die gegen diese verhängten drakonischen Strafen berichtet.
  - <sup>7</sup> Als Beispiel werden Unfälle im Straßenverkehr genannt, bei denen unbekannte Opfer zumeist einfach liegengelassen werden, da man fürchtet, für die Kosten des Transports in ein Krankenhaus und die anschließende Behandlung aufkommen zu müssen.
  - <sup>8</sup> Zur Situation in chinesischen Lagern und Gefängnissen vgl. Wu (1992); Domenach (1995).
  - <sup>9</sup> Dieses Argument wird vor allem deshalb als so überzeugend angesehen, da der Kampf gegen das Chaos (dongluan) seit über 2000 Jahren eines der zentralen Themen der chinesischen Geistesgeschichte darstellt (vgl. Weggel 1997: 11 f.).

## Literaturverzeichnis

- amnesty international (2000):** Jahresbericht 2000. Frankfurt a.M. ? **Berg, N./Holtbrügge, D. (2001):** Public Affairs Management Activities of German Multinational Corporations in India. In: Journal of Business Ethics, 30. Jg.: 105-119. ? **Blackman, C. (2000):** China Business. The Rules of the Game. St. Leonards. ? **Carver, A. (1996):** Open and Secret Regulations and Their Implication for Foreign Investment. In: Child, J./Lu, Y. (Hrsg.): Management Issues in China, Vol. II: International Enterprises, London-New York: 11-29. ? **Domenach, J.-L. (1995):** Der vergessene Archipel. Gefängnisse und Lager in der Volksrepublik China. Hamburg. ? **Fülling, O. (2000):** Chinas Osten. Bielefeld. ? **Granet, M. (1985):** Das chinesische Denken. Inhalt-Form-Charakter. Frankfurt a.M. ? **Heberer, T. (1991):** Korruption in China. Analyse eines politischen, ökonomischen und sozialen Problems. Opladen. ? **Heilmann, S. (1996):** Das politische System der VR China im Wandel. Hamburg. ? **Herrmann-Pillath, C. (1995):** Marktwirtschaft in China. Geschichte-Strukturen-Transformation. Opladen. ? **Holtbrügge, D./Berg, N. (2001):** Public Affairs-Management in Multinationalen Unternehmen. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung deutscher Unternehmen in Rußland. In: Journal of East European Management Studies, 6. Jg.: 376-399. ? **Kwong, J. (1997):** The Political Economy of Corruption in China. Armonk et al. ? **Lee, K. (1998):** Business Ethics in China: Confucianism, Socialist Market Economy and the Multinational Enterprises. In: Kumar, B.N./Steinmann, H. (Hrsg.): Ethics in International Management, Berlin-New York: 309-321. ? **Linge, G. (Hrsg.) (1997):** China's New Spatial Economy. Heading Towards 2030. Oxford-New York. ? **Lu, X. (1997):** Business Ethics in China. In: Journal of Business Ethics, 26. Jg.: 1509-1518. ? **Santoro, M.A. (2000):** Profits and Principles. Global Capitalism and Human Rights in China. Ithaca, NY. ? **Simon, R. (1996):** Der chinesische Gulag. Lager, Gefängnisse, staatliche Repression und politische Opposition. Reinbek b. Hamburg. ? **Teufel-Dreyer, J. (2000):** China's Political System. Modernization and Tradition. 3. Aufl., Basingstoke-London. ? **Transparency International: 1999 Corruption Perceptions Index (2000):** <http://www.transparency.de/documents/spi/index.html>, 18.8.2000. ? **Weggel, O. (1997):** China im Aufbruch. Konfuzianismus und politische Zukunft. München. ? **Welge, M.K./Holtbrügge, D. (2001):** Internationales Management. 2. Aufl., Landsberg a.L. ? **Wu, H. (1992):** Laogai. The Chinese Gulag. Boulder. ? **Xin, C. (1999):** Chinese Legal System and Current Legal Reform. Beijing. ? **Yabuki, S./Harner, S.M./Yabuki, S. (1999):** China's New Political Economy. Boulder-San Francisco-Oxford. ? **Yang, M. (1994):** Gifts, Favors and Banquets. The Art of Social Relationships in China. Ithaca, NY.

## Zu den Autoren

Berg, Nicola  
Universität Dortmund  
Lehrstuhl für Unternehmens-  
führung  
44221 Dortmund  
Tel: ++49-(0)231-755-3452  
Fax: ++49-(0)231-755-5228  
Email:  
n.berg@wiso.uni-dortmund.de  
www.wiso.uni-  
dortmund.de/LSFG/UF

Holtbrügge, Dirk  
Universität Erlangen-Nürnberg  
Lehrstuhl für Internationales  
Management  
90403 Nürnberg  
Tel: ++49-(0)911-5302-452  
Fax: ++49-(0)911-5302-470  
Email:  
dirk.holtbruegge@wiso.uni-  
erlangen.de  
www.wiso.uni-  
erlangen.de/WiSo/BWI/IM/

Dipl.-Kffr. Nicola Berg ist wissen-  
schaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl  
für Unternehmensführung an der Uni-  
versität Dortmund. Ihre Forschungs-  
schwerpunkte liegen im Bereich des  
Internationalen Management und des  
Public Affairs Management.

Prof. Dr. Dirk Holtbrügge ist Inhaber  
des Lehrstuhls für Internationales Ma-  
nagement an der Universität Erlangen-  
Nürnberg . Er hat mehrere Bücher im  
Bereich des internationalen Mana-  
gement und verschiedene Artikel in  
Zeitschriften wie Management Inter-  
national Review, Managementfor-  
schung und Journal of Business Ethics  
verfasst. Seine Forschungsinteressen  
umfassen Fragen des Internationalen  
Management und der Organisations-  
theorie.